

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
Л.А. Пасешникова  
«03» февраля 2020 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ  
К ВСТУПИТЕЛЬНЫМ ИСПЫТАНИЯМ ПО  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

Наименование программы магистерской подготовки:

**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Профиль подготовки "Общий и стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника - магистр

Форма обучения – очная, заочная

Санкт-Петербург  
2020

**Составитель:**

**Зеленина Надежда Леонидовна, доцент кафедрой экономики и управления СПбГУП,**

**к.э.н., доцент (**  **)**

**ФИО, должность, ученая степень, ученое звание, подпись**

**Обсуждена и одобрена**

**на заседании кафедры Экономики и управления  
(решение от «24» октября 2019 г. №3)**

**Заведующий кафедрой**  **(Хольнова Е.Г.)**

## СТРУКТУРА

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ.....</b>	<b>4</b>
<b>3. ТРЕБОВАНИЯ К ОТВЕТАМ НА ВСТУПИТЕЛЬНОМ ИСПЫТАНИИ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>6. УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ.....</b>	<b>11</b>
<b>7. ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>15</b>

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Рабочая программа для подготовки к вступительному испытанию по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры) включает основные положения, цель, задачи, форму проведения, критерии оценки, основные темы для изучения и необходимые источники для подготовке поступающих в СПбГУП по данному направлению обучения.

Вступительное испытание проводится с целью определения возможности абитуриентов осваивать программу магистратуры по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

## **2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ**

**Цель** вступительных испытаний состоит в выявлении среди поступающих лиц, мотивированных к обучению, обладающих необходимым уровнем подготовки по результатам предыдущей ступени получения высшего образования для обучения по образовательной программе «Общий и стратегический менеджмент» (академическая магистратура) по направлению 38.04.02. «Менеджмент».

Цель вступительных испытаний реализуется посредством решения следующих **задач**:

- установления степени общетеоретических знаний поступающего в области менеджмента, включая разделы, относящиеся к сфере общего и стратегического менеджмента (в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата));
- установления степени знаний поступающего в области общего и стратегического менеджмента (в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата));
- определения уровня осведомленности поступающего относительно академических и прикладных возможностей экономической науки;
- определения уровня осведомленности поступающего относительно содержания образовательной программы магистратуры «Общий и стратегический менеджмент» (далее – ОП, ОП ВО) в СПбГУП, возможностей для написания выпускной квалификационной работы (диссертации на соискание квалификационной степени магистра) с учетом научных интересов поступающего и членов профессорско-преподавательского состава кафедры.

Лица, желающие освоить образовательную программу по направлению 38.04.02 «Менеджмент» по профилю «Общий и стратегический менеджмент» (академическая магистратура), и имеющие образование не ниже бакалавра, допускаются к конкурсу по результатам сдачи вступительных испытаний.

Программа вступительных испытаний составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования уровня бакалавриата (по направлению 38.03.02 «Менеджмент») и позволяет установить степень освоения поступающим основных разделов: теории менеджмента, стратегического менеджмента, управления человеческими ресурсами, маркетинга, финансового менеджмента в пределах требований, предъявляемых к программам уровня бакалавриата по указанному направлению подготовки.

## **3. ТРЕБОВАНИЯ К ОТВЕТАМ НА ВСТУПИТЕЛЬНОМ ИСПЫТАНИИ**

Вступительное испытание оценивается по **100–балльной шкале** и включает два блока: устное собеседование по определению личностно–профессиональных качеств абитуриента (40 баллов) и письменный междисциплинарный вступительный экзамен по профилю обучения, отражающий качество полученного абитуриентом образования (60 баллов)

2.1. Собеседование по определению личностно–профессиональных качеств абитуриента (40 баллов) включает оценку следующих способностей, навыков и достижений абитуриента и проводится устно:

2.1.1. Уровень и качество полученного абитуриентом образования (20 баллов): успеваемость в колледже (вузе); соответствие полученного образования выбранному направлению подготовки; наличие диплома с отличием, золотой (серебряной) медали, дипломов победителей и призеров Всероссийских олимпиад, других наград; обучение и окончание подготовительных курсов.

2.1.2. Мотивация абитуриентом выбора профессии (10 баллов): представление абитуриента о будущей профессии, мотивы выбора профессии; представления о сфере и направлениях будущей профессиональной деятельности; общая ориентация в профессиональной проблематике; наличие стажа работы по профилю выбранной профессии.

2.1.3. Личностные качества абитуриента (10 баллов): способность к обучению; дисциплинированность; организованность; ответственность; способность к творческой деятельности; уровень самостоятельности в принятии решений (самооценка, личностных качеств); представление о будущей профессиональной карьере; предлагаемые формы участия в научной и общественной жизни Университета.

2.2. Письменный вступительный междисциплинарный экзамен по профилю обучения отражает качество полученного абитуриентом образования (60 баллов) проводится письменно в форме междисциплинарного экзамена по основным темам, знание которых необходимо для успешного обучения по программе магистратуры 38.04.02 «Менеджмент» (приведены в п. 4).

Содержание программы вступительных испытаний определяет общие требования к знаниям лиц, получившим образование не ниже бакалавра и поступающим в СПбГУП для обучения по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата).

Минимальное количество баллов, подтверждающее успешное прохождение вступительных испытаний при приеме – **50**.

Итоговый балл за вступительное испытание складывается из балла за устное собеседование по определению лично–профессиональных качеств абитуриента и письменный вступительный междисциплинарный экзамен по профилю обучения (в соответствии с Таблицей).

Критерии и шкала оценивания результатов собеседования

Количество баллов	Критерии оценки
80 – 100 баллов	Выставляется абитуриенту, который на теоретические вопросы глубоко, последовательно, содержательно, полно, правильно и осмысленно выстраивает свой ответ; умело использует знания основной и дополнительной литературы, отлично устанавливает внутриспредметные и межпредметные связи. Во время ответа абитуриент держится уверенно, свободно оперирует знаниями. При дополнительных вопросах экзаменационной комиссии абитуриент способен свободно вести диалог, пользуясь современными научными данными.
60 – 79 баллов	Выставляется абитуриенту, который полно раскрывает содержание материала в объеме; оперирует знаниями основной и дополнительной литературы, излагает материал грамотным языком; владеет понятийным аппаратом, принятым в теории физической культуры. При изложении материала абитуриентом допускаются незначительные пробелы, не искажающие содержание ответа на вопросы. При собеседовании абитуриент способен вести диалог, пользуясь современными научными данными и свободно устранять замечания по отдельным вопросам.
41 – 59 баллов	Выставляется абитуриенту, который не достаточно логично, глубоко, последовательно и осмысленно выстраивает свой ответ. Абитуриент не способен достаточно полно ответить на предлагаемые вопросы, не показывает достаточные знания по рекомендуемой литературе. При собеседовании абитуриент заменяет конкретные ответы рассуждением практически–бытового плана, а также допускает отдельные неточности в использовании научной терминологии.
0–40 баллов	Выставляется абитуриенту, который допускает принципиальные, грубые ошибки в ответах на основные вопросы; проявляет неуверенность и допускает неточности в ответах на дополнительные вопросы; на некоторые из вопросов не знает ответа; не понимает специальных терминов, не может привести примеры из теории и практики и связно изложить основные мысли по заданному вопросу, нуждается во вспомогательных (наводящих) вопросах экзаменаторов.

Время собеседования по двум блокам – не более 50 мин. Длительность устного собеседования по определению лично–профессиональных качеств абитуриента – не более

10 мин. Длительность письменного междисциплинарного вступительного экзамена по профилю обучения – не более 40 мин.

#### **4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

Содержание программы собеседования определяет общие требования к знаниям лиц с высшим образованием, поступающим в магистратуру по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Программа включает основные дидактические единицы по основным дисциплинам образовательной программы государственного стандарта подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент» (38.03.02):

- Теория менеджмента
- Стратегический менеджмент
- Управление человеческими ресурсами
- Маркетинг
- Финансовый менеджмент

##### **Теория менеджмента**

1. Основные школы управленческой мысли в XX веке. Использование зарубежного опыта менеджмента: японского, американского, немецкого и пр.
2. Системный и ситуационный подходы в исследованиях менеджмента.
3. Исследования как составная часть менеджмента организации. Методология проведения исследований.
4. Основные концепции жизненного цикла организации.
5. Процессы менеджмента. Изменения в управлении и управление изменениями.
6. Свойства и характеристики процесса управления. Основные этапы процесса управления. Содержание и классификация функций управления.
7. Концепция реинжиниринга бизнес–процессов.
8. Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Типология механизмов управления. Методы управления. Выбор и комбинация методов управления.
9. Цели и целеполагание в менеджменте. Структуры целей.
10. Тенденции развития организационных структур управления. Оценка работоспособности структур. Развитие организационных структур на современном этапе.
11. Управленческие решения: содержание, методология и технология разработки. Процесс разработки управленческого решения.
12. Персонал управления: структура и деятельность. Качество персонала управления. Человеческий капитал как результат управления.
13. Лидерство и стиль менеджмента. Власть и партнерство в современном менеджменте.
14. Современные концепции мотивации эффективной деятельности. Методы разрешения конфликтов в процессах управления.
15. Стратегический менеджмент: содержание и условия использования.
16. Процесс стратегического управления и его основные этапы.
17. Стратегический анализ внешней среды организации.
18. Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Конкурентное преимущество.
19. Стратегический анализ внутренней среды организации.
20. Формирование и анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии и критерии выбора. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.
21. Корпоративное управление: теория вопроса и национальные модели.
22. Знания как активы фирмы: современная концепция управления знаниями.
23. Современные концепции управления: концепция корпоративной социальной ответственности, концепция комплексного управления качеством,
24. Концепция организационной культуры фирмы.
25. Современные концепции управления технологическими инновациями.

## **Стратегический менеджмент**

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
4. Этапы развития стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
8. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
9. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
10. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
11. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
12. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
13. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
14. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
15. Этапы развития стратегического менеджмента.
16. Пять задач стратегического менеджмента.
17. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
18. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
19. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
20. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
21. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
22. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
23. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
24. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
25. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.

## **Управление человеческими ресурсами**

1. Кадровая служба фирмы как субъект кадрового менеджмента. Основные функции и задачи кадровой службы фирмы.
2. Кадровая политика организации. Виды кадровой политики.
3. Сущность и задачи кадрового планирования.
4. Структура персонала организации. Важнейшие категории персонала.
5. Привлечение персонала в организацию. Источники привлечения персонала.
6. Привлечение персонала в организацию. Набор и отбор персонала.
7. Отбор персонала: понятие, цель, методы.
8. Адаптация персонала к условиям фирмы: понятие, цель, методы, оценки эффективности.
9. Профессиональное развитие персонала.

10. Обучение персонала: методы обучения персонала, методы оценки эффективности обучения.

11. Служебно–профессиональное продвижение работника. Понятие «карьера», виды карьер, управление деловой карьерой.

12. Формирование кадрового резерва предприятия.

13. Выбор кандидата из кадрового резерва.

14. Ротация персонала: понятия, цели и основные правила.

15. Аттестация персонала: понятие, цели, результаты, эффективность.

16. Поведенческие ошибки в процессе оценки персонала.

17. Высвобождение работников.

18. Системы оплаты труда. Разновидности систем оплаты труда.

19. Структура заработной платы сотрудника предприятия.

20. Оценка эффективности управления персоналом.

### **Маркетинг**

1. Понятие, сущность, принципы, цели и функции маркетинга. Эволюция и концепции маркетинга.

2. Характеристика и особенности элементов маркетинговой микро– и макросреды предприятий.

3. Характеристика элементов маркетинговой среды предприятий в современных условиях.

4. Классификация видов маркетинга. Характеристика рынков.

5. Сегментирование рынка. Стратегии позиционирования на рынке.

6. Понятие, классификация и организация маркетинговых исследований.

7. Основные этапы и стадии маркетингового исследования.

8. Методы анализа маркетинговой информации.

9. Исследование количественных характеристик рынка.

10. Изучение потребителей. Исследование товара.

11. Товарная политика предприятия.

12. Ценообразование в системе маркетинга.

13. Организация маркетинга на предприятии.

14. Маркетинговая сбытовая политика.

15. Коммуникационная политика предприятия.

16. Реклама и рекламная стратегия предприятия.

17. Планирование маркетинга на предприятии.

18. Анализ и контроль маркетинговой деятельности предприятия.

19. Международный маркетинг.

20. Особенности маркетинга в сфере услуг.

### **Финансовый менеджмент**

1. Основные школы управленческой мысли в XX веке. Использование зарубежного опыта финансового менеджмента: японского, американского, немецкого и пр.

2. Системный и ситуационный подходы в исследованиях финансового менеджмента.

3. Взаимосвязь финансового менеджмента с другими научными направлениями.

4. Информационные ресурсы, используемые в финансовом менеджменте.

5. Организация финансового менеджмента на предприятии: роль, функции и принципы.

6. Основы управления финансовыми потоками в деятельности коммерческого предприятия.

7. Основные финансовые результаты и порядок формирования прибыли на предприятии.

8. Методы финансового анализа, используемые в финансовом менеджменте.

9. Финансовое планирование и прогнозирование в финансовом менеджменте.

## 10. Методы оценки банкротства предприятия.

### 5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

1. Основные школы управленческой мысли в XX веке. Использование зарубежного опыта менеджмента: японского, американского, немецкого и пр.
2. Системный и ситуационный подходы в исследованиях менеджмента.
3. Исследования как составная часть менеджмента организации. Методология проведения исследований.
4. Основные концепции жизненного цикла организации.
5. Процессы менеджмента. Изменения в управлении и управление изменениями.
6. Свойства и характеристики процесса управления. Основные этапы процесса управления. Содержание и классификация функций управления.
7. Концепция реинжиниринга бизнес–процессов.
8. Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Типология механизмов управления. Методы управления. Выбор и комбинация методов управления.
9. Цели и целеполагание в менеджменте. Структуры целей.
10. Тенденции развития организационных структур управления. Оценка работоспособности структур. Развитие организационных структур на современном этапе.
11. Управленческие решения: содержание, методология и технология разработки. Процесс разработки управленческого решения.
12. Персонал управления: структура и деятельность. Качество
13. персонала управления. Человеческий капитал как результат
14. управления.
15. Лидерство и стиль менеджмента. Власть и партнерство в современном менеджменте.
16. Современные концепции мотивации эффективной деятельности. Методы разрешения конфликтов в процессах управления.
17. Стратегический менеджмент: содержание и условия использования.
18. Процесс стратегического управления и его основные этапы.
19. Стратегический анализ внешней среды организации.
20. Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Конкурентное преимущество.
21. Стратегический анализ внутренней среды организации.
22. Формирование и анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии и критерии выбора. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.
23. Корпоративное управление: теория вопроса и национальные модели.
24. Знания как активы фирмы: современная концепция управления знаниями.
25. Современные концепции управления: концепция корпоративной социальной ответственности, концепция комплексного управления качеством,
26. Концепция организационной культуры фирмы.
27. Современные концепции управления технологическими инновациями.
28. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
29. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
30. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
31. Этапы развития стратегического менеджмента.
32. Пять задач стратегического менеджмента.
33. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
34. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
35. Факторы, влияющие на выработку стратегии.

36. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
37. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
38. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
39. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
40. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
41. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
42. Этапы развития стратегического менеджмента.
43. Пять задач стратегического менеджмента.
44. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
45. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
46. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
47. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
48. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
49. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
50. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
51. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
52. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
53. Кадровая служба фирмы как субъект кадрового менеджмента. Основные функции и задачи кадровой службы фирмы.
54. Кадровая политика организации. Виды кадровой политики.
55. Сущность и задачи кадрового планирования.
56. Структура персонала организации. Важнейшие категории персонала.
57. Привлечение персонала в организацию. Источники привлечения персонала.
58. Привлечение персонала в организацию. Набор и отбор персонала.
59. Отбор персонала: понятие, цель, методы.
60. Адаптация персонала к условиям фирмы: понятие, цель, методы, оценки эффективности.
61. Профессиональное развитие персонала.
62. Обучение персонала: методы обучения персонала, методы оценки эффективности обучения.
63. Служебно–профессиональное продвижение работника. Понятие «карьера», виды карьер, управление деловой карьерой.
64. Формирование кадрового резерва предприятия.
65. Выбор кандидата из кадрового резерва.
66. Ротация персонала: понятия, цели и основные правила.
67. Аттестация персонала: понятие, цели, результаты, эффективность.
68. Поведенческие ошибки в процессе оценки персонала.
69. Высвобождение работников.
70. Системы оплаты труда. Разновидности систем оплаты труда.
71. Структура заработной платы сотрудника предприятия.
72. Оценка эффективности управления персоналом.
73. Понятие, сущность, принципы, цели и функции маркетинга. Эволюция и концепции маркетинга.

74. Характеристика и особенности элементов маркетинговой микро– и макросреды предприятий.

75. Характеристика элементов маркетинговой среды предприятий в современных условиях.

76. Классификация видов маркетинга. Характеристика рынков.

77. Сегментирование рынка. Стратегии позиционирования на рынке.

78. Понятие, классификация и организация маркетинговых исследований.

79. Основные этапы и стадии маркетингового исследования.

80. Методы анализа маркетинговой информации.

81. Исследование количественных характеристик рынка.

82. Изучение потребителей. Исследование товара.

83. Товарная политика предприятия.

84. Ценообразование в системе маркетинга.

85. Организация маркетинга на предприятии.

86. Маркетинговая сбытовая политика.

87. Коммуникационная политика предприятия.

88. Реклама и рекламная стратегия предприятия.

89. Планирование маркетинга на предприятии.

90. Анализ и контроль маркетинговой деятельности предприятия.

91. Международный маркетинг.

92. Особенности маркетинга в сфере услуг.

93. Основные школы управленческой мысли в XX веке. Использование зарубежного опыта финансового менеджмента: японского, американского, немецкого и пр.

94. Системный и ситуационный подходы в исследованиях финансового менеджмента.

95. Взаимосвязь финансового менеджмента с другими научными направлениями

96. Информационные ресурсы, используемые в финансовом менеджменте

97. Организация финансового менеджмента на предприятии: роль, функции и принципы.

98. Основы управления финансовыми потоками в деятельности коммерческого предприятия.

99. Основные финансовые результаты и порядок формирования прибыли на предприятии.

100. Методы финансового анализа, используемые в финансовом менеджменте.

101. Финансовое планирование и прогнозирование в финансовом менеджменте.

102. Методы оценки банкротства предприятия.

## **6. УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

1. Агафонов В.А. Системный анализ в стратегическом управлении : учебное пособие / В.А. Агафонов. – Москва : Русайнс, 2018. – 228 с. – ISBN 978–5–4365–1308–9.  
<http://book3.gup.ru/book/925854>
2. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций : переводное издание/ И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. –2–е изд.. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.–512 с. :а–ил.. –ISBN 978–5–00057–441–6
3. Акмаев Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент»: монография / Р.И. Акмаева. – Москва : Русайнс, 2017. – 128 с. – ISBN 978–5–4365–2056–8.  
<http://book3.gup.ru/book/926298>
4. Барулина Е.В. и др. Управление стоимостью компаний: финансовый контроллинг, менеджмент, информационно–сервисное обеспечение/ Барулина Е.В. и др./ Барулина Е.В. и др. – Москва: Русайнс, 2016.–255 с.. –ISBN 978–5–4365–0663–0: Б.ц. –  
<https://www.book.ru/book/919498>
5. Басенко В. П. Организационное поведение : учебное пособие/ В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. –М.: Дашков и К', 2016.–384 с. :а–рис.. –Библиогр.: с. 378–380. – ISBN 978–5–394–01312–6

6. Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А.О. Блинов. – М. : КноРус, 2016. – 284 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04953–2 <http://book3.gup.ru/book/919251>
7. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии: финансовый и системный аспекты, – СПб: СПбГУП, 2013. – 488 с.
8. Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика (для бакалавров)/ Брусов П.Н., Филатова Т.В. –Москва: КноРус, 2016.–301 с.. –ISBN 978–5–406–02780–6: Б.ц. – <https://www.book.ru/book/920553>
9. Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование (для бакалавров)/ Брусов П.Н., Филатова Т.В. –Москва: КноРус, 2016.–227 с.. –ISBN 978–5–406–03705–8: Б.ц. – <https://www.book.ru/book/920554>
10. Вертакова Ю.В., Борисова М.С., Борисов А.М. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей: монография / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов. – Москва: Русайнс, 2018. – 208 с. – ISBN 978–5–4365–1147–4. <http://book3.gup.ru/book/926045>
11. Глоссарий по маркетингу: учебное пособие для бакалавров : учебное пособие / С.В. Карпова под ред. – Москва : Палеотип, 2013. – 336 с. – ISBN 978–5–94727–659–6. – <https://www.book.ru/book/915126>
12. Глухов В. В. Менеджмент. Учебник. Гриф УМО/ В.В. Глухов – СПб: Питер, 2018. – 608 с.
13. Горелик О.М., Парамонова Л.А., Низамова Э.Ш. Управленческий учет и анализ: учебное пособие / О.М. Горелик, Л.А. Парамонова, Э.Ш. Низамова. – Москва: КноРус, 2016. – 252 с. – ISBN 978–5–406–04639–5. <http://book3.gup.ru/book/918071>
14. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации: учеб. пособие.2–е изд. / В. И. Данилин. – М: Проспект, 2014. – 376 с.
15. Дафт Р. Л. Организационная теория и дизайн : [учебник]: пер. с англ./ Р. Л. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт. –СПб.: Питер, 2016.–640 с. –(Классика МВА). –ISBN 978–5–496–00063–5
16. Дафт Р. Менеджмент: [учебник]: пер. с англ./ Р. Дафт. –10–е изд. – СПб.: Питер, 2015.–656 с. – (Классика МВА). –ISBN 978–1–111–52571–2. –978–5–496–00783–2
17. Дейнека А. В Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров/ А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. –М.: Дашков и К', 2017.–392 с.. – (Учебные издания для бакалавров). – Библиогр.: с. 387–388. –ISBN 978–5–394–02048–3:
18. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. – Москва : КноРус, 2016. – 254 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04571–8. <http://book3.gup.ru/book/918003>
19. Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика. учебное пособие / С.В. Дыбаль, СПб.
20. Захарова И.В., Евстигнеева Т.В. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие. – Москва: КноРус, 2016.–302 с.. –ISBN 978–5–406–04641–8:.. – <https://www.book.ru/book/918075>
21. Кеворков В.В., Кеворков Д.В. Практикум по маркетингу. –Москва: КноРус, 2015.–567 с. –ISBN 978–5–406–04057–7: <https://www.book.ru/book/916687>
22. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций : курс лекций/ А. В. Колесников. –М.: Альфа–пресс, 2011.–444 с.. –Библиогр.: с. 439–441. –ISBN 978–5–94280–504–3
23. Корпоративные финансы : учебное пособие [для бакалавров]/ ред. Н. В. Липчиу. –М.: КноРус, 2016.–232 с.
24. Корчин О.П. Инновационный менеджмент : учебное пособие / О.П. Корчин и др. – Москва : Русайнс, 2018. – 272 с. – ISBN 978–5–4365–0692–0. <http://book3.gup.ru/book/926520>

25. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: КноРус, 2016. – 315 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04976–1. <http://book3.gup.ru/book/918796>
26. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 301 с. – (Бакалавр и магистр. Модуль). – ISBN 978–5–534–01314–6.
27. Маркетинг : учебник / Т.Н. Парамонова под ред. и др. – Москва : КноРус, 2016. – 358 с. – ISBN 978–5–406–04632–6. – <https://www.book.ru/book/919195>
28. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / И.Ю. Беляева под ред., О.В. Панина под ред. и др. – Москва : КноРус, 2018. – 232 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–06030–8. <http://book3.gup.ru/book/926731>
29. Морозова И.А., Шаховская Л.С., Гущина Е.Г., Пескова О.С. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров)/ Морозова И.А., Шаховская Л.С., Гущина Е.Г., Пескова О.С./ Морозова И.А., Шаховская Л.С., Гущина Е.Г., Пескова О.С.. –Москва: КноРус, 2017.–147 с.. –ISBN 978–5–406–04199–4
30. Москвитин Г.И. Теория менеджмента (История управленческой мысли) : учебное пособие / Г.И. Москвитин. – Москва : Русайнс, 2018. – 200 с. – ISBN 978–5–4365–1260–0. <http://book3.gup.ru/book/926130>
31. Мочалова Л.А., Касьянова А.В., Рау Э.И. Финансовый менеджмент (для бакалавров)/ Мочалова Л.А., Касьянова А.В., Рау Э.И. –Москва: КноРус, 2016.–379 с.. –ISBN 978–5–406–05268–6: Б.ц. – <https://www.book.ru/book/922720>
32. Никифорова Н. А. Управленческий анализ : учебник для магистров/ Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. –М.: Юрайт, 2013.–442 с.
33. Носова С.С. Стратегический менеджмент : учебно–методическое пособие / С.С. Носова, и др. – Москва : Русайнс, 2017. – 179 с. – ISBN 978–5–4365–1385–0. <http://book3.gup.ru/book/922040>
34. Носова С.С. Стратегический менеджмент : учебно–методическое пособие / С.С. Носова, и др. – Москва : Русайнс, 2017. – 179 с. – ISBN 978–5–4365–1385–0. <http://book3.gup.ru/book/922040>
35. Одегов Ю.Г. Управление человеческими ресурсами : учебник / Ю.Г. Одегов под ред., В.В. Лукашевич под ред. и др. – Москва : КноРус, 2017. – 222 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–05551–9. <http://book3.gup.ru/book/920259>
36. Парамонова Т.Н., Рамазанов И.А. Мерчандайзинг: учебное пособие. –Москва: КноРус, 2015.–142 с. –ISBN 978–5–406–03666–2: – <https://www.book.ru/book/919018>
37. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации (для магистров)/ Пугачев В.П., Опарина Н.Н./ Пугачев В.П., Опарина Н.Н.. – Москва: КноРус, 2016.–208 с.. –ISBN 978–5–406–04893–1
38. Резник С.Д. Организационное поведение. Конспект лекций : учебное пособие / С.Д. Резник под ред., М.В. Черниковская. – Москва : КноРус, 2016. – 192 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04930–3. <http://book3.gup.ru/book/919632>
39. Ромашова И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры/ Ромашова И.Б./ Ромашова И.Б.. –Москва: КноРус, 2016.–327 с.. –ISBN 978–5–390–00143–1: Б.ц. – <https://www.book.ru/book/920460>
40. Рычкова Н.В. Маркетинговые инновации. –Москва: КноРус, 2016.–226 с.. –ISBN 978–5–406–04487–2: Б.ц. –
41. Семенова А.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.А. Семенова, М.Н. Кузина, Н.Ф. Лозик, Д.В. Царегородцев. – Москва : Русайнс, 2016. – 150 с. – ISBN 978–5–4365–1070–5. <http://book3.gup.ru/book/921611>
42. Семенова А.А.Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.А. Семенова, М.Н. Кузина, Н.Ф. Лозик, Д.В. Царегородцев. – Москва: Русайнс, 2016. – 150 с. – ISBN 978–5–4365–1070–5. <http://book3.gup.ru/book/921611>

43. Синицина О.Н. Маркетинг : учебное пособие. – Москва : КноРус, 2016. – 210 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04845–0. – <https://www.book.ru/book/918689>
44. Соловьев Б.А. Маркетинг / Б.А. Соловьев – М. : Инфра–М, 2016. – 384 с.
45. Сысоева Е.В. Построение эффективного профиля корпоративной культуры организации : монография / Е.В. Сысоева. – Москва: Русайнс, 2017. – 128 с. – ISBN 978–5–4365–1615–8. <http://book3.gup.ru/book/926280>
46. Тактарова С.В., и др. Управление формированием человеческого капитала в условиях инновационного развития экономики/ Тактарова С.В., и др./ Тактарова С.В., и др.. – Москва: Русайнс, 2017.–214 с.. –ISBN 978–5–4365–1697–4
47. Тебекин А.В. Теория управления : учебник / А.В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2017. – 342 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04982–2. <http://book3.gup.ru/book/920195>
48. Ураев Н.Н. Разработка методологии стратегического управления реализацией потенциала производственной системы вертикально–интегрированной компании : монография / Н.Н. Ураев. – Москва : Русайнс, 2017. – 224 с. – ISBN 978–5–4365–2119–0. <http://book3.gup.ru/book/926570>
49. Фейгин Г. Ф. Менеджмент в условиях глобализации : монография/ Г. Ф. Фейгин; СПб Гуманит. ун–т профсоюзов.– СПб.: Изд–во СПбГУП, 2012.–168 с.. – (Новое в гуманитарных науках; Вып. 59). –Библиогр.: с. 158–161. –ISBN 978–5–7621–0689 [http://lihachev.ru/pic/site/files/fulltext\\_lib/033\\_Feigin\\_Menedzhment.pdf](http://lihachev.ru/pic/site/files/fulltext_lib/033_Feigin_Menedzhment.pdf)
50. Финансовый менеджмент (для бакалавров)/ Берзон Н.И. под ред., Теплова Т.В. – Москва: КноРус, 2016.–649 с. – ISBN 978–5–406–04846–7: Б.ц. – <https://www.book.ru/book/919527>
51. Чудаев А.В. Совершенствование методологии стратегического управления промышленным предприятием на основе инновационно–ориентированной системы сбалансированных показателей: монография: монография / А.В. Чудаев. – Москва: Палеотип, 2007. – 268 с. – ISBN 978–5–94727–399–3. <http://book3.gup.ru/book/901389>
52. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – Москва : КноРус, 2016. – 342 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–05253–2. <http://book3.gup.ru/book/920490>
53. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.А. Шапиро. – Москва: КноРус, 2016. – 346 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04501–5. <http://book3.gup.ru/book/916572>
54. Шарков Ф.И., Комарова Л.В. Деловые коммуникации: учебник (для бакалавров). – Москва: КноРус, 2016.–222 с.. –ISBN 978–5–406–04168–0: – <https://www.book.ru/book/917888>
55. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.С. Шаховская под ред. и др. – Москва : КноРус, 2016. – 147 с. – Для бакалавров. – ISBN 978–5–406–04199–4. <http://book3.gup.ru/book/919841>
56. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : [научное издание]/ Э. Шейн ; пер. с англ. И. Малкова. –4–е изд.. –СПб.: Питер, 2013.–352 с. :а–рис.. –(Классика МВА). – Библиогр.: с. 346–352. –ISBN 978–5–459–01127
57. Шохин Е.И. под ред. и др. Финансовый менеджмент (для бакалавров)/ Шохин Е.И. под ред. и др. –Москва: КноРус, 2017.–474 с.. –ISBN 978–5–406–05520–5: – <https://www.book.ru/book/920293>

***Internet ресурсы для подготовки к вступительным испытаниям:***

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации / Информационный ресурс: <http://www.gzkodeks.ru/>
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации / Информационный ресурс: <http://www.roskodeks.ru/codecs/budgetn.html>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации / Информационный ресурс: <http://www.roskodeks.ru/codecs/nalog1.html>

4. База данных нормативных и правовых документов Минэкономразвития России / Информационный ресурс: <http://merit.consultant.ru/>
5. Сайт журнала «Управление предприятием» – <http://www.dis.ru>.
6. АК&М – информационное агентство.– <http://www.akm.ru/>
7. Ресурсы интернет для экономистов – <http://www.economy.bsu.by/vep/site/rb/services/educ/ecres/ecres.html>
8. Финансовая аналитика. Публикации. – <http://finanal.ru/>
9. Всероссийский ежемесячный журнал «Вопросы экономики». – <http://www.vopreco.ru/>
10. Ежемесячный научно–практический журнал «Экономист». – <http://www.economist.com.ru/>
11. Российский Экономический интернет Журнал. – <http://www.e-rej.ru/>
12. Образовательно–справочный сайт по экономике – <http://www.economicus.ru/>

#### **Журналы:**

1. Вопросы экономики
2. Менеджмент в России и за рубежом
3. Мировая экономика и международные отношения
4. Общество и экономика
5. Проблемы теории и практики управления»
6. Российский экономический журнал
7. Социально–экономическое управление. Теория и практика
8. Управление персоналом
9. Управление компанией
10. Эксперт

## **7. ГЛОССАРИЙ**

**Авторитарический тип лидера** – руководитель, который принимает решения самостоятельно, часто без учета мнения коллектива.

**Адаптация персонала** – процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системе неформальных связей.

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно–хозяйственные показатели деятельности организации.

**Административная**, или классическая школа менеджмента. Рассматривает вопросы совершенствования организации в целом, в отличие от школы научного управления, которая изучала отдельные производственные операции.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что–то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаровзаместителей и т.п.

**Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Аттестация персонала**, Employee (personnel) rating – процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности. Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации

принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

**Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкротство** (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бенчмаркинг** (Benchmarking) (англ. bench mark – начало отсчета) – метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы.

**Бизнес – дело** – занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации; деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

**Бизнес–единица** – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

**Бизнес–инкубатор** – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес–план** – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес–план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Можно рассматривать бизнес–план и как сам процесс планирования, и как инструмент внутрифирменного управления.

**Бизнес–процесс** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

**Венчурные компании** – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

**Вертикальная интеграция «вперед»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

**Вертикальная интеграция «назад»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

**Внешняя среда организации** – это совокупность политических, социокультурных, природно–климатических, правовых, научно–технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

**Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внутренняя гибкость** – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес–единицы в другую.

**Внутрифирменная цепочка ценности** – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выручка от реализации товаров или услуг** – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально–политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери, однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм–конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Дауншифтинг** – сленговый термин, обозначающий идеологию «жизни ради себя», «отказа от чужих целей». Причисляющие себя к дауншифтерам склонны отказываться от стремления к «общепринятым благам» наподобие постоянного увеличения материального капитала, карьерного роста и проч., ориентируясь на «служение» себе и/или семье.

**Демократический тип лидера** – руководитель, который принимает решения с учетом мнения коллектива.

**Демпинг** – это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дивиденд** – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

**Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

**Дилер** – это оптово–розничная фирма, посредничающая между производителем и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

**Дистрибьютор** – это юридическое или физическое лицо, проводящие закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

**Дифференциация** – это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями–конкурентами.

**Доля рынка** – это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

**Дочерняя компания** – это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Источники привлечения персонала** – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с сегментами рабочей силы.

**Кадровая информация** – определенным образом организованное множество данных о персонале организации.

**Кадровая политика** – 1) система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); 2) набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей в организации, может использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Кадровые мероприятия** – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации.

**Кадровый менеджмент** – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.

**Кадровый резерв** – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшиеся отбору и прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку.

**Карьера** – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Карьерограмма** – перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

**Качество** – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

**Качество продукции** – совокупность технико-экономических и эстетических свойств продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные потребности населения в соответствии с их назначением.

**Коммуникация** – передача информации от одного индивида (или группы) к другому. Коммуникация является основой всех видов социального и личного взаимодействия. Коммуникации – способы общения между людьми и организациями

**Компания** – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

**Компания-лидер** – это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

**Компания-преследователь** – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

**Компетенция** – это личная способность специалиста решать определенный класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т.п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала.

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный

портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

**Конкурент** – это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

**Конкурентная стратегия** – это план достижения превосходства над конкурентами.

**Конкурентное преимущество** – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Конкурентоспособность** – способность товара или услуги обеспечивать коммерческий успех на определенном рынке в условиях действия конкурентов.

**Конкурентоспособность организации** – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конфликт** – процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

**Координация** – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Корпорация** – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

**Ликвидация** – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Марка** (бренд) – это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

**Маркетинг** – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

**Миссия** (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны).

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франкоамериканско-швейцарский концерн «Philips», англо-голландский пищевой концерн «Unilever» и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Мониторинг** – это способ проведения наблюдений.

**Мотивация** – внутренние причины работника для эффективной деятельности.

**Ноу-хау** – это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

**Организационная культура предприятия** – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Организация** – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

**Отрасль** – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Планирование карьеры** – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

**Поглощение** – это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Потребность** (нужда) – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего–либо. Потребности различают: по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др. потребности; по субъекту потребностей: групповые, индивидуальные, коллективные, общественные; по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные/периферические, устойчивые/ситуативные потребности.

**Предпринимательство** – деятельность предприятия (организации), осуществляемая на свой страх и риск с целью извлечения прибыли от реализации продукта (услуги).

**Прибыль** (чистый доход) – экономическая величина, определяемая как разница между общей выручкой и общими издержками, превышение доходов над расходами. В социальной сфере прибыль возникает при осуществлении некоммерческими организациями предпринимательской деятельности.

**Прогнозирование** – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Продвижение** – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

**Профильная диверсификация** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, – позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Рабочая сила** – общая численность граждан страны в трудоспособном возрасте, которые имеют работу, и граждан, которые найти работу для себя не могут.

**Рентабельность** – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компаний.

**Рентабельность инвестиций** (ROI) – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

**Реструктуризация** – изменение структуры чего–либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** – источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально–экономических отношениях. Подразделяются на следующие группы: материальные; информационные; трудовые ресурсы, природные блага; финансовые ресурсы.

**Риск** – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск управленческий** – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно–хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Родственная диверсификация** – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

**Санация** – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия–должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Сегмент** – это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

**Система управления** – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Слабая компания** – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

**Слияние** – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Совместное предприятие** (СП) – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

**Спрос** – платежеспособная потребность количества товара или услуг, которые люди хотят и могут купить по данной цене.

**Среда косвенного воздействия** – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Среда прямого воздействия** – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Ставка заработной платы** – денежная сумма, выплачиваемая работнику за трудовые услуги, оказанные им в течение определенного периода (часа, смены или месяца) или необходимые для выполнения определенного объема работы (например, изготовления одной детали).

**Стратегический менеджмент** (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость измене-

ний; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

**Стратегический план** – это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

**Стратегическое видение** – это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

**Стратегическое соответствие** – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

**Стратегия дифференциации** – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия интернационализации** – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – это одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия оптимальных издержек** – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направле-

на на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно–структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегия сбора урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Стратегия сокращения** – стратегия, которая предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия упреждающего удара** (первоначального преимущества) – стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия экспорта** – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

**Сфокусированная стратегия низких издержек** (лидерства по издержкам) – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Управление тотальным качеством** – создание высококачественной продукции на предприятии.

**Управленческий потенциал** – объем работы, с которым может справиться общее

**Услуга** – деятельность, приносящая сама по себе пользу тому, ради кого она осуществляется.

**Человеческие ресурсы** – потенциальные трудовые ресурсы вне предприятия, персонал работников на предприятии и временные сотрудники.

**Экономия на масштабе деятельности** – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабе производства** – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.